

介護事業所が事業成長の為に理解しておくべき
マーケティングの「基本プロセス」

2章：内部環境分析編（2-7：事業計画の理解）



株式会社ケアモンスター

代表取締役 田中 大悟

社会福祉士・介護支援専門員



職歴

1998年 医療法人 整形外科病院 MSW (名古屋市)
 (22-28歳) 老人保健施設 支援相談員 (老健施設:2施設の開設に関わる)
 (28-30歳) 居宅介護支援事業所 管理者 兼 介護支援専門員

2006年 社会福祉法人 特別養護老人ホーム (石川県小松市)
 (30-31歳) 経営企画室:生活相談員 兼 介護支援専門員

2007年 医療法人 脳神経外科病院 (石川県金沢市)
 (31-35歳) 地域連携室 主任 MSW / 居宅介護支援事業所 介護支援専門員 兼務
 地域連携室の立上 / 退院支援・退院調整 / 病診連・病病連窓口(紹介状管理・データ化)
 回復期病棟立上げ / 病院機能評価対応 /
 ベッドコントロール(医師の入退院の予定と実績のデータ化)/医療経営を学ぶ

2011年 医療法人 小規模診療所 理事 / MS法人 取締役(石川県小松市)
 (35-38歳)

小規模診療所を中心とした地域包括ケアシステムの構築をテーマに下記介護事業の開設・運営を行う
 住宅型有料老人ホーム:3事業 / 訪問介護:1事業 / 居宅介護支援事業:1事業
 通所リハビリ:1事業 / 訪問看護:1事業 / 訪問リハビリ:1事業 / 通所介護:7事業
 認知症共同生活介護: 1事業

2014年 合同会社JAPAN UNITED HOME CARE 設立
 (38歳~) たなかだいご介護・福祉相談室 開設 (独立型社会福祉士事務所)
 居宅介護支援事業所の運営・コンサル事業・セミナー事業

2018年11月 株式会社ケアモンスター 代表取締役 (社名変更)
 今の福祉事業の概念を壊しながら、「新しい価値」と「新しい仕組み」を創造する!!

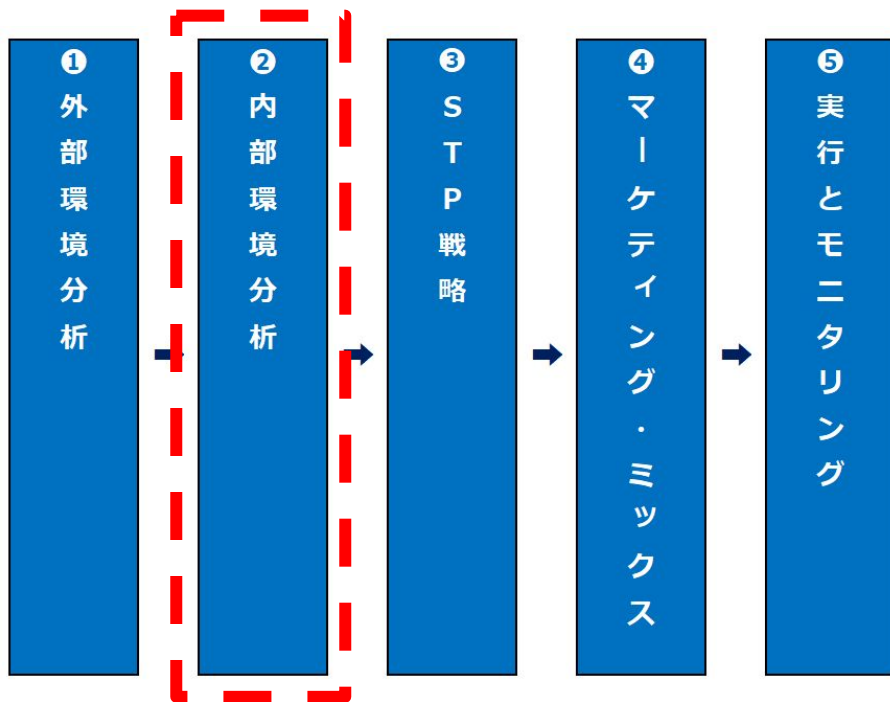
2012年09月 (石川県)加賀脳卒中地域連携協議会 理事

2013年12月 日本介護福祉経営人材教育協会 北信越支部 理事

2017年03月 日本デイサービス協会 監事

著書**2017年1月** 介護施設での生活相談員の仕事 (ナツメ社)

2章：内部環境分析編の研修内容の項目



2章：内部環境分析

【研修内容目次】

2-1:あるべき姿の「重要性」と「設定」

2-2:「事業性」と「福祉性」の理解

2-3:組織の成長過程の理解

2-4:キャリアパスの設定

2-5:業務内容と業務手順の設定と可視化

2-6:組織の成長過程に必要な教育・研修の仕組み

2-7:事業計画の理解

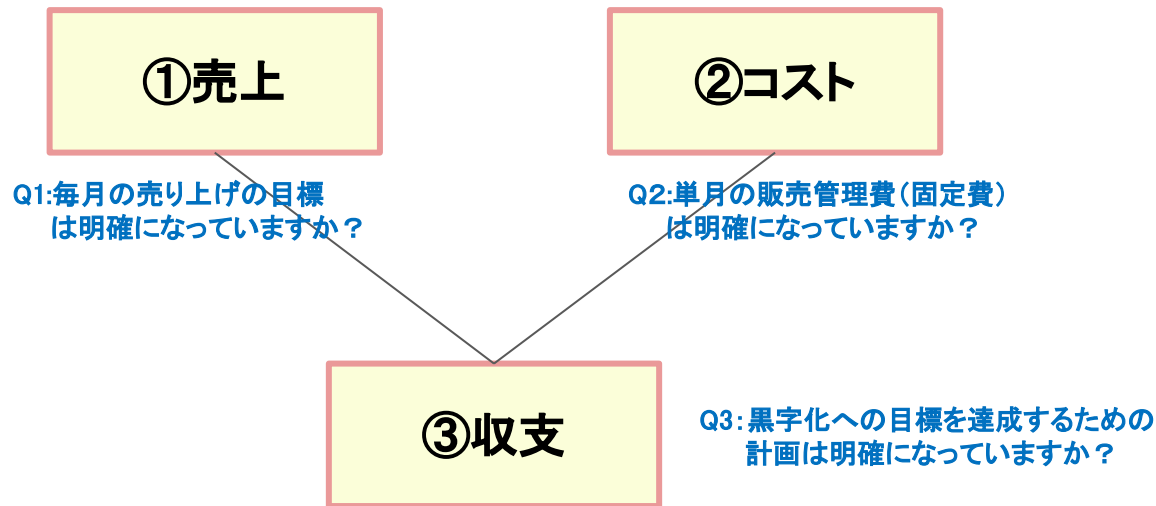
2章：内部環境分析編

2-7：事業計画の理解の目次

目次：.....	04
はじめに.....	05
1：目的設定と目標設定.....	06
2：売上の理解.....	07
3：コストの理解.....	08
4：収支の理解.....	12
おわりに.....	18

はじめに

「事業計画」は明確ですか？



※これらのことを理解していることが、事業運営上で非常に重要な視点となってきます！

2章：内部環境分析編（2-7：事業計画の理解）

1：目的設定と目標設定

Q：介護事業を立ち上げた目的は何ですか？

例：「要介護状態になっても住み慣れた街で暮らすことができる街づくり」



★		★★		★★★		★★★★		★★★★★	
50万円		100万円		150万円		200万円		250万円	
サービスが実施できる		組織の仕組み化が整っている		スキルの高い職員が集まっている		質の高いサービスが提供できている			
福祉性	事業性	福祉性	事業性	福祉性	事業性	福祉性	事業性	福祉性	事業性

◇福祉性や事業性の向上は目的達成への手段で、その手段の目標設定が重要。

介護事業所が事業成長の為に理解しておくべき マーケティングの「基本プロセス」

2章：内部環境分析編（2-7：事業計画の理解）

2：売上の理解

「基本報酬」と「加算」の理解と設定

「基本報酬」の単位

サービスコード	サービス内容	算定項目	単位数	単価	算定額	
11	4645 身体介護01	1)20分未満 2)人の介護員等の場合 3)200分以上300分未満 4)非常勤の勤務として30分未満	1単位	施設費等の場合	167	
11	4646 身体介護01-夜			夜間加算の場合	25%加算	395
11	4647 身体介護01-深			深夜加算の場合	50%加算	251
11	4648 身体介護01-2人			2人以上の介護員等の場合	25%加算	334
11	4649 身体介護01-2人-深			深夜加算の場合	25%加算	416
11	4650 身体介護01-2人-深	200分 × 200%	1単位	501		
11	4551 身体介護02	1)20分未満 2)200分以上300分未満	1単位	施設費等の場合	167	
11	4552 身体介護02-夜			夜間加算の場合	25%加算	209
11	4553 身体介護02-深			深夜加算の場合	50%加算	251
11	4554 身体介護02-2人			2人以上の介護員等の場合	25%加算	334
11	4555 身体介護02-2人-夜			夜間加算の場合	25%加算	416
11	4556 身体介護02-2人-深	200分 × 200%	1単位	295		
11	1111 身体介護1	2)200分以上300分未満	1単位	施設費等の場合	250	
11	1112 身体介護1-夜			夜間加算の場合	25%加算	313
11	1113 身体介護1-深			深夜加算の場合	50%加算	375
11	1121 身体介護1-2人			2人以上の介護員等の場合	25%加算	300
11	1122 身体介護1-2人-夜			夜間加算の場合	25%加算	375
11	1123 身体介護1-2人-深	200分 × 200%	1単位	250		

サービスコード	サービス内容	算定項目	単位数	単価	算定額	
11	1211 身体介護2	3)300分以上 4)1時間未満	1単位	施設費等の場合	396	
11	1212 身体介護2-夜			夜間加算の場合	25%加算	505
11	1213 身体介護2-深			深夜加算の場合	50%加算	567
11	1221 身体介護2-2人			2人以上の介護員等の場合	25%加算	792
11	1222 身体介護2-2人-夜			夜間加算の場合	25%加算	854
11	1223 身体介護2-2人-深	200分 × 200%	1単位	1,168		

サービスコード	サービス内容	算定項目	単位数	単価	算定額	
11	1411 身体介護4	1)1時間未満 2)1時間以上	1単位	施設費等の場合	823	
11	1412 身体介護4-夜			夜間加算の場合	25%加算	905
11	1413 身体介護4-深			深夜加算の場合	50%加算	987
11	1421 身体介護4-2人			2人以上の介護員等の場合	25%加算	1,202
11	1422 身体介護4-2人-夜			夜間加算の場合	25%加算	1,284
11	1423 身体介護4-2人-深	200分 × 200%	1単位	1,089		

「加算報酬」の単位

サービスコード	サービス内容	算定項目	単位数	単価	算定額
13	3111 定期巡回加算	定期巡回加算	2,054	1月につき	
13	3113 定期巡回加算-夜	定期巡回加算-夜	2,054	1月につき	
13	3115 定期巡回加算-介護	定期巡回加算-介護	3,254	1月につき	
13	3117 定期巡回加算-夜+介護	定期巡回加算-夜+介護	800	1月につき	3,685
13	4111 訪問看護前-建物減算1	事業所前-訪問看護 訪問看護サービス を行う場合	10%	減算	
13	4112 訪問看護前-建物減算2	同一敷地内建築物等の利用者が10人以上にサービスを行う場合	10%	減算	
13	8000 特別地域訪問看護加算1	特別地域訪問看護加算	10%	加算	1月につき
13	8001 特別地域訪問看護加算2	特別地域訪問看護加算	10%	加算	1月につき
13	8100 訪問看護-小規模事業所加算1	中山間地域等における小規模 事業所加算	10%	加算	1月につき
13	8101 訪問看護-小規模事業所加算2	中山間地域等における小規模 事業所加算	10%	加算	1月につき
13	8110 訪問看護-中山間地域等提供加算1	中山間地域等に居住する者の サービス提供加算	5%	加算	1月につき
13	8111 訪問看護-中山間地域等提供加算2	中山間地域等に居住する者の サービス提供加算	5%	加算	1月につき
13	3100 緊急特別訪問看護加算1	緊急特別訪問看護加算	574	単位加算	574
13	3200 緊急特別訪問看護加算2	緊急特別訪問看護加算	315	単位加算	315
13	4000 訪問看護特別管理加算1	特別管理加算	500	単位加算	500
13	4001 訪問看護特別管理加算2	特別管理加算	250	単位加算	250
13	7000 訪問看護-ターミナルケア加算	ターミナルケア加算	2,000	単位加算	2,000
13	4100 訪問看護特別指針減算	特別指針減算	97	単位加算	-97
13	4200 訪問看護特別指針加算	特別指針加算	300	単位加算	300
13	4003 訪問看護-長期間特別指針加算	長期間特別指針加算	600	単位加算	600
13	4004 訪問看護-介護連携強化加算	介護連携強化加算	250	単位加算	250
13	4010 訪問看護-体制強化加算1	体制強化加算	550	単位加算	550
13	4025 訪問看護-体制強化加算2	体制強化加算	200	単位加算	200
13	6103 訪問看護-サービス提供体制強化加算1	サービス提供体制強化加算	5	単位加算	5
13	6101 訪問看護-サービス提供体制強化加算1	サービス提供体制強化加算	3	単位加算	3
13	6104 訪問看護-サービス提供体制強化加算1.2	サービス提供体制強化加算	50	単位加算	50
13	6102 訪問看護-サービス提供体制強化加算2	サービス提供体制強化加算	25	単位加算	25
13	8300 訪問看護-在宅サービス提供加算	在宅サービス提供加算	1,000	加算	

+

「加算」の算定要件

2章：内部環境分析編（2-7：事業計画の理解）

3：コストの理解：人件費の理解

職 種	常勤／ 非常勤	兼務可能な職種 兼務条件	資格要件	配置基準
管理者	常勤	(1)サービス提供責任者 (2) 訪問介護員	なし	・障害者に係る居宅介護等の指定を受けている場合 訪問介護の管理者と、居宅介護等との管理者は、管理者としての業務に支障がなければ兼務可能である
サービス 提供責任者 (以下サ責と表記)		原則：専従配置が必要	(1) 介護福祉士 (2) 実務者研修修了者 (3) 旧・介護職員基礎研修課程修了者 (4) 旧・ホームヘルパー1級課程修了者 (5) 3年以上介護等の業務に従事し 介護職員初任者研修課程修了者 (旧・ホームヘルパー2級課程修了者を含む) (5) 介護職員初任者研修課程修了者をサービス提供責任者とした場合、減算となります。	・詳細は別紙にて説明
訪問介護員		・管理者と兼務する場合は、管理者として勤務する時間を除くこと。 ・サ責としての時間は、勤務時間に含めることができること	(1) 介護福祉士 (2) 法第八条第二項に規定する政令で定める者	・常勤換算方法で2.5以上

2章：内部環境分析編（2-7：事業計画の理解）

3：コストの理解：人件費の理解

【賃金規定の設定例】職種ごとの給与単価を理解し、給与規定を設定する

職種	基本給	時給	その他手当など	総支給額
管理者	250,000円	-	管理者手当:5万円	300,000円
サ責	225,000円	-	資格手当: 資格要件を満たす資格:2万円(介護福祉士) その他:処遇改善加算等	245,000円
訪問介護員	180,000円	-	資格手当: 介護福祉士:2万円、その他のヘルパー資格:1万円 その他:処遇改善加算等	190,000円 ~ 230,000円
登録ヘルパー	-	1,000円	資格手当: 介護福祉士:2万円、その他のヘルパー資格:1万円 *パート例:1000円×50時間+20,000円=7万円	

2章：内部環境分析編（2-7：事業計画の理解）

3：コストの理解：人件費の理解

【職種の配置例】

職種区分	配置の有無
管理者 兼 訪問介護員	1名
常 勤:サ責	2名
非常勤:サ責	無
常 勤:訪問介護員	無
非常勤:訪問介護員	1名
事務員	無



【職種毎の給与の設定例】

職種区分	給与設定
管理者 兼 訪問介護員	¥300,000
常 勤:サ責	¥490,000
非常勤:サ責	
常 勤:訪問介護員	
非常勤:訪問介護員	¥53,000
事務員	
残業代	
法定福利費(16%)	¥134,880
労務費合計(人件費)	¥977,880

2章：内部環境分析編（2-7：事業計画の理解）

3：コストの理解：販売管理費の理解

【販売管理費の「項目」と「金額」の設定】

月の販売管理費の項目	設定金額
家賃	50,000
水道光熱費	30,000
固定通信費	20,000
通信費	10,000
車両リース	5,000
駐車場代	10,000
ガソリン代	20,000
事務消耗品費	15,000
請求ソフト利用料	25,000
求人広告費	50,000
コンサル支払い費	0
販売管理費合計	235,000

【変数の理解】

利用者数等によって変化する項目を理解する

利用者推移予測	1カ月目	2カ月目	3カ月目	4カ月目
利用者登録数	4	8	12	16
1日あたり利用者数	2.4	4.8	7.2	9.6

<利用者数によって変動する金額>

・ガソリン代や交通費 など

<利用することによって発生する金額>

・求人広告費
・コンサル利用料 など

2章：内部環境分析編（2-7：事業計画の理解）

4：収支の理解

開設～3か月 時点の1日の「職員稼働イメージ」と「収入イメージ」

職員配置イメージ

日次の職員の稼働イメージ

職員配置イメージ			日次の職員の稼働イメージ										1日の訪問	1日の売上	月22日稼働
職員	稼働時間	稼働時間	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00				
管理者 兼 訪問介護員C	9:00 - 12:00	4時間	業務	申送・調整		相談・契約等	記録等	休憩					0		
			売上	0	0	0	0								¥0
サ責A (訪問介護員)	9:00 - 18:00	8時間	業務	訪問1	サ担会議		訪問2	休憩	計画作成		営業	営業	2		
			売上	¥3,960	0	0	¥3,960		0	0	0	0		¥7,920	¥174,240
サ責B (訪問介護員)	9:00 - 18:00	8時間	業務	営業	営業	訪問1	訪問2	休憩	サ担会議		計画作成		2		
			売上	0	0	¥3,960	¥3,960		0	0	0	0		¥7,920	¥174,240
訪問介護員C	9:00 - 18:00	4時間	業務						訪問1	営業	営業	営業	1		
			売上						¥3,960	0	0	0		¥3,960	¥87,120
登録ヘルパーD	14:00 - 17:00	3時間	業務						訪問1	訪問2	訪問3		3		
			売上						¥3,960	¥3,960	¥3,960			¥11,880	¥261,360
													8	¥31,680	¥696,960

* 訪問は、すべて30分-1時間未満のサービス(396単位)で考えた場合。

* 地域は、その他の地域

2章：内部環境分析編（2-7：事業計画の理解）

4：収支の理解

①人件費

人件費	設定金額
管理者 兼 訪問介護員	¥300,000
常 勤:サ責:2名	¥490,000
非常勤:サ責:	¥0
常 勤:訪問介護員	¥0
非常勤:訪問介護員	¥53,000
事務員	¥0
残業代	¥0
法定福利費(16%)	¥134,880
労務費合計(人件費)	¥977,880

②販売管理費

販売管理費の項目	設定金額
家賃	¥50,000
水道光熱費	¥30,000
固定通信費	¥20,000
通信費	¥10,000
車両リース	¥5,000
駐車場代	¥10,000
ガソリン代等	¥20,000
事務消耗品費	¥15,000
請求ソフト費	¥25,000
求人広告費	¥50,000
コンサル支払い費用	¥0
販売管理費合計	¥235,000

③支払利息と元金返済金

販売管理費の項目	設定金額
日本政策金融公庫:支払利息	¥14,350
日本政策金融公庫:元金返済	¥116,667
支払利息と元金返済合計	¥131,017

合計*1	¥1,227,230
合計*2	¥1,343,897

*1日本政策金融公庫:元金返済額を含まない場合

*2日本政策金融公庫:元金返済額を含む場合

2章：内部環境分析編（2-7：事業計画の理解）

4：収支の理解

資金内訳	
自己資金	3,000,000
親・兄弟等からの借入	0
その他からの借入	0
日本政策金融公庫借入	7,000,000
その他金融機関借入	0
合計運転資金	10,000,000

→

日本政策金融公庫返済	
年利率	2.46%
毎月支払利息	¥14,350
元金返済回数	60回
毎月元金返済額	¥116,667
その他金融機関返済	
年利率	0
毎月支払利息	0
元金返済回数	0
毎月元金返済額	0

→

支払利息は
元金返済開始とともに
変化していきます

2章：内部環境分析編（2-7：事業計画の理解）

4：収支の理解

【営業利益の理解】

登録利用者の推移				①売上合計		②費用合計 (人件費+販管費)		営業利益
1	4名			¥176,160	-	¥1,000,904	¥235,000	= ¥-1,059,744
2	8名			¥352,320	-	¥1,062,207	¥235,000	= ¥-944,887
3	12名			¥528,480	-	¥1,123,511	¥235,000	= ¥-830,031
4	16名			¥704,640	-	¥1,184,815	¥235,000	= ¥-715,175
5	20名			¥880,800	-	¥1,246,118	¥235,000	= ¥-600,318
6	24名			¥1,056,960	-	¥1,307,422	¥235,000	= ¥-485,462
7	28名			¥1,233,120	-	¥1,368,726	¥235,000	= ¥-370,606
8	32名			¥1,409,280	-	¥1,430,029	¥235,000	= ¥-255,749
9	36名			¥1,585,440	-	¥1,491,333	¥235,000	= ¥-140,893
10	40名			¥1,761,600	-	¥1,552,637	¥235,000	= ¥-26,037
11	44名			¥1,937,760	-	¥1,613,940	¥235,000	= ¥88,820
12	48名			¥2,113,920	-	¥1,675,244	¥235,000	= ¥203,676

赤字 ← ↑ 損益分岐点 → 黒字

*1人当たり単月利用回数は12回で設定

2章：内部環境分析編（2-7：事業計画の理解）

4：収支の理解

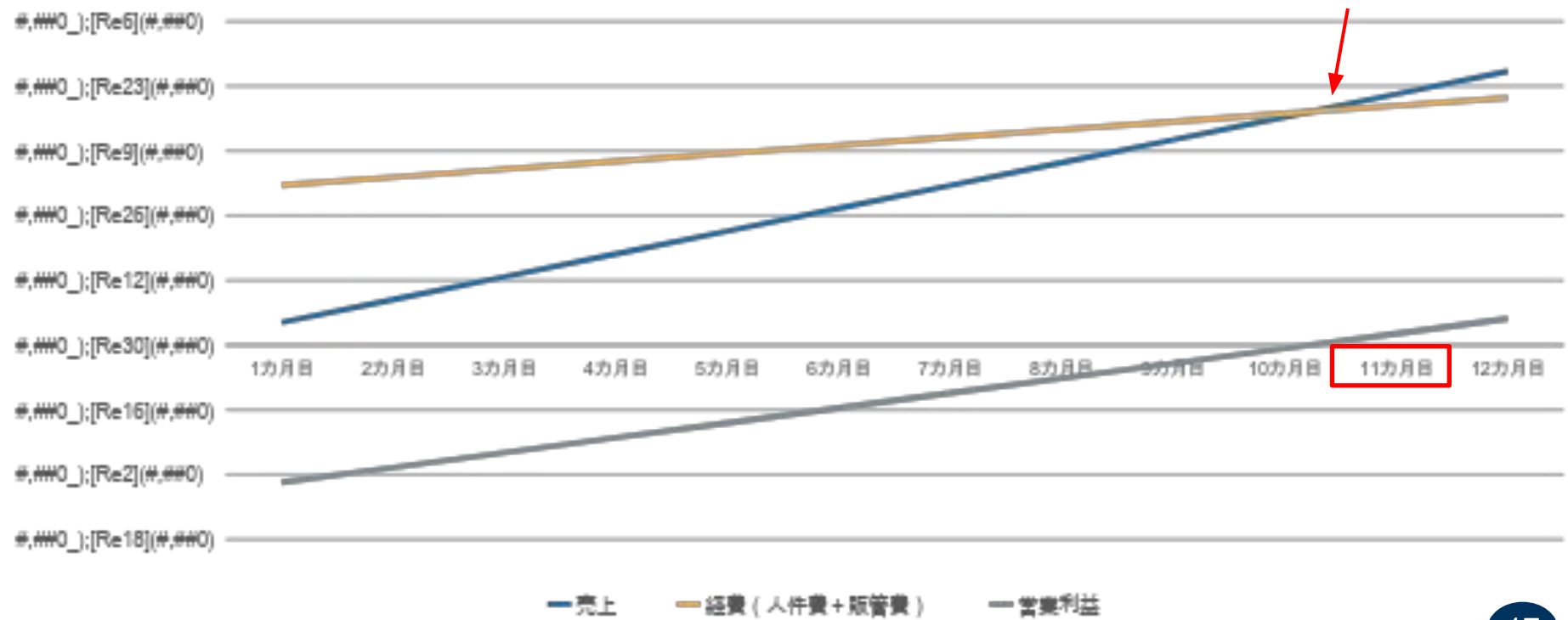
【営業利益の推移の把握（営業利益と経常利益の理解）】

予算計画	開設3カ月前	開設2カ月前	開設1ヶ月前	1カ月目	2カ月目	3カ月目	4カ月目	5カ月目	6カ月目	7カ月目	8カ月目	9カ月目	10カ月目	11カ月目	12カ月目
①売上				176,160	352,320	528,480	704,640	880,800	1,056,960	1,233,120	1,409,280	1,585,440	1,761,600	1,937,760	2,113,920
②労務費合計（人件費）	300,000	300,000	545,000	1,000,904	1,062,207	1,123,511	1,184,815	1,246,118	1,307,422	1,368,726	1,430,029	1,491,333	1,552,637	1,613,940	1,675,244
③販売管理費合計	70,000	1,420,000	120,000	235,000	235,000	235,000	235,000	235,000	235,000	235,000	235,000	235,000	235,000	235,000	235,000
①（②＋③）	370,000	1,720,000	665,000	1,235,904	1,297,207	1,358,511	1,419,815	1,481,118	1,542,422	1,603,726	1,665,029	1,726,333	1,787,637	1,848,940	1,910,244
⑤支払利息合計	14,350	14,350	14,350	14,350	14,350	14,350	14,350	14,350	14,350	14,350	14,350	14,350	14,111	13,872	13,633
⑥元金返済	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	116,667	116,667	116,667
⑦営業利益（①－①）	-370,000	-1,720,000	-665,000	-1,059,744	-944,887	-830,031	-715,175	-600,318	-485,462	-370,606	-255,749	-140,893	-26,037	88,820	203,676
⑧経常利益（⑦－⑤）	-384,350	-1,734,350	-679,350	-1,074,094	-959,237	-844,381	-729,525	-614,668	-499,812	-384,956	-270,099	-155,243	-40,148	74,948	190,043
⑨累積損益	-384,350	-2,118,700	-2,798,050	-3,872,144	-4,831,381	-5,675,762	-6,405,287	-7,019,955	-7,519,767	-7,904,723	-8,174,822	-8,330,066	-8,370,213	-8,295,265	-8,105,222
⑩運転資金	10,000,000	9,615,650	7,881,300	7,201,950	6,127,856	5,168,619	4,324,238	3,594,713	2,980,045	2,480,233	2,095,277	1,825,178	1,669,934	1,513,120	1,471,401
⑪収入/支出	-384,350	-1,734,350	-679,350	-1,074,094	-959,237	-844,381	-729,525	-614,668	-499,812	-384,956	-270,099	-155,243	-40,148	74,948	190,043
⑫月末運転資金	9,615,650	7,881,300	7,201,950	6,127,856	5,168,619	4,324,238	3,594,713	2,980,045	2,480,233	2,095,277	1,825,178	1,669,934	1,513,120	1,471,401	1,544,778

2章：内部環境分析編（2-7：事業計画の理解）

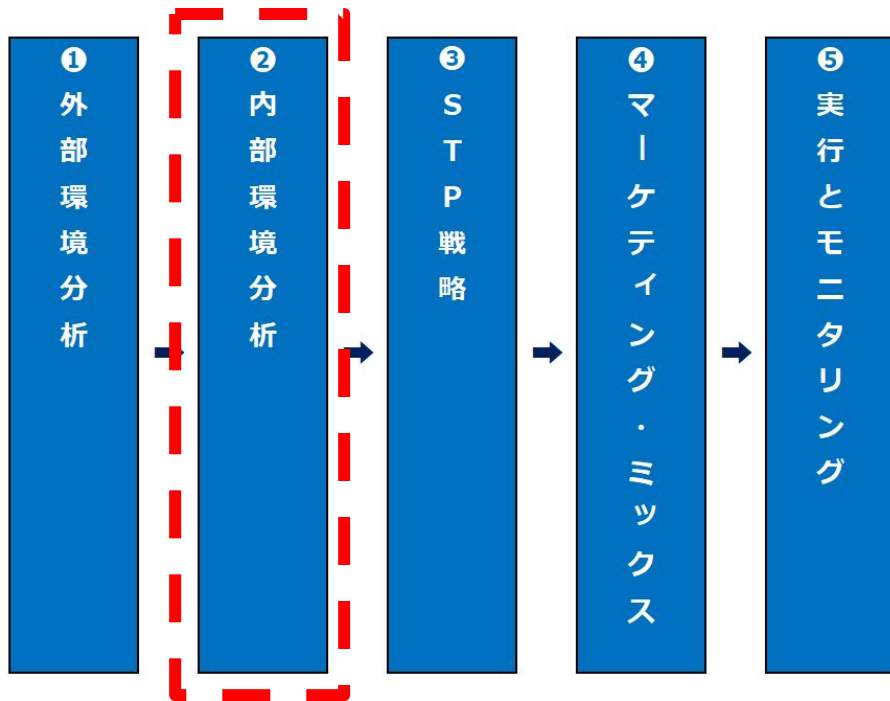
4：収支の理解

【損益分岐点の理解】



2章：内部環境分析編（2-7：事業計画の理解）

おわりに



2章：内部環境分析

【研修内容目次】

2-1: あるべき姿の「重要性」と「設定」

2-2: 「事業性」と「福祉性」の理解

2-3: 組織の成長過程の理解

2-4: キャリアパスの設定

2-5: 業務内容と業務手順の設定と可視化

2-6: 組織の成長過程に必要な教育・研修の仕組み

2-7: 事業計画の理解

2章：内部環境分析編（2-7：事業計画の理解）

おわりに

下記のプロセス毎に、研修動画をご用意しております。

- 1:外部環境分析編
- 2:内部環境分析編
- 3:STP戦略編
- 4:マーケティング・ミックス編
- 5:実行とモニタリング編

ご視聴ありがとうございました